

## Az Országos Humánpolitikai Egyesület 5. Konferenciáján elhangzott előadásokból II.

### Szervezeti kultúra nemzetközi összehasonlító perspektívában

#### I. A gazdasági-szervezeti átalakulás – társadalmi-kulturális előfeltételek

Az 1970-es és 1980-as évek szervezetszociológiai vitáinak középpontjában olyan kérdések szerepeltek, mint az új technikák, például a mikroelektronikának és az informatikának a munkavégzés tartalmára, szervezeti struktúrára és a vezetési funkciókra gyakorolt hatásai. A viták során meglehetősen kevesen kérdőjelezték meg azt a feltételezett összefüggést, amely szerint az új technikák (pl. információs technikák) gyors térnyerése jól kivehető változásokat eredményeznek a vállalatvezetési módszerekben, a munkaszervezetek felépítésében és működésében, s ezek nyomán a munkaerő-felhasználás gyakorlatában is radikális változások következnek be. A szervezetek és a működésük közegét jelentő intézmények (Munkaügyi Kapcsolatok Rendszere, oktatási rendszer stb.) integrált elemzésére vállalkozó elemzések megkérdőjelezték a technológiai és szervezeti determinizmusok változatos formáit.

Az 1980-as évtized vége, egyet jelentett az államszocialista politikai és gazdasági „rezsim” illetve rendszer bukásával, és ennek nyomán a gazdaság tulajdonosi és szervezeti struktúrájának változása felgyorsult. A gazdaságban megjelentek a magántulajdon legváltozatosabb formái, az ország „szervezeti morfológiája” sokszínűbbé vált; az egykor domináló nagyvállalati szervezetek decentralizációja és az újonnan alakult vállalkozások rendkívül dinamikus fejlődése nyomán a magyar vállalatok méretszerkezete kiegyensúlyozottabbá vált. (Lásd erről a Függelékét!)

A vázlatosan jelzett változások Kelet és Közép Európa egykori szocialista országaiban kivétel nélkül megfigyelhetők, a különbségek elsősorban a változások ütemében, a politikai- és gazdasági rendszerváltás „előtörténetében”, s az azok hatásaként érvényesülő társadalmi-szervezeti tanulási folyamatok „kevésbé látható” olyan eredményeiben vannak, mint például a szervezeti kultúra jellemzői.

Az új gazdasági és politikai rendszer kiépülésének elősegítését szolgáló vezetési és irányítási ismeretek átadásával („transzferálásával”) foglalkozó vezetési és szervezési szakemberek szerint az átalakulások egyes országokban tapasztalt



változó ütemét, az átalakulás kísérő társadalmi konfliktusokon túlmenően, az egykori szocialista országokban szocializálódott vezetők ismereteinek hiányosságaival, az ún. tudáshiány („knowledge deficiency”) modell érvényesülésével magyarázzák.

E nézetek képviselői szerint, „... a posztszocialista vállalati igazgatók tudásából hiányoznak azok a lényeges szakértelmi elemek, amelyek alapján a piaci áttérés új körülményei között dolgozni tudnának, amelyhez kellőképpen igénybe vennék a nyugati vezetőkkel való kapcsolatokat a vegyes vállalatok és más együttműködési formák keretében.” (Thompson, 1994: 193. o.)

A vezetéstudományi szakemberek „tudáshiány” modelljéhez hasonlóan, az átalakulással foglalkozó nyugati politológusok és közgazdászok szerint, a szocialista politikai és gazdasági intézmények bukásával, az egykori szocialista országokban, a makro és mikro szférákban egyaránt a *társadalmi-szerződés és minták hiánya jellemző a az új intézményeket a „semmiből” kell felépíteni.* A megközelítés hívei szerint „...az átmeneti periódusban hiányoznak az intézményi formák és a társadalmi szervezetek” (Stark, 1994. 3.).

Az előadásunkban annak illusztrálására vállalkozunk, hogy a tulajdonosi viszonyok változásával összefüggésben bekövetkező módosulások a szervezeti és irányítási minták korántsem intézményi-kulturális „vákuumban” születnek, az emberi erőforrás-felhasználás modelljei nem a „gyorsan oldódó kávé” módjára jönnek létre ( az ún. gyorsan oldódó – instant – kapitalizmus modelljének elvetése).

Az összehasonlító szervezetszociológiai kutatások tapasztalatai szerint a gazdasági szervezetekben érvényesülő egyéni és kollektív cselekvési minták, értékek és magatartás orientációk tekintetében figyelemreméltó különbségek voltak és vannak az egykori szocialista országok vonatkozásában. Ez egyebek mellett azt is jelenti, hogy a vállalati emberi erőforrás felhasználás eredményességét számos tényező befolyásolja, a következőkben, a szervezeti kultúra(1) szempontjából releváns tényezők alakulásáról szeretnék beszámolni egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tanulságai alapján(2).

Az 1984-ben végzett, és 1994-ben megismételt vizsgálat tapasztalatai arra utalnak, hogy a kutatásban résztvevő egykori szocialista országok relációjában, a vállalati kultúra olyan fontos összetevőiben, mint a magatartásminták és értékek, az átalakulás jelenlegi periódusában is jelentős eltérések regisztrálhatók. A szervezeti kultúrát alkotó tényezőkben megfigyelhető differenciák egyfelől **megkérdőjelezi a társadalmi-intézményi „vákuumban” lezajló változások tételét.** Másrészt azt is jelzik, hogy az egykori szocialista országok vállalatvezetési és irányítási módszereire korábban is jellemző különbségek – a kétségbevonhatatlan azonosságok mellett – a jövőben is fennmaradnak. Többek között ez azt is jelenti, hogy az emberi erőforrás-felhasználás azonos módszerei és technikai jelentősen eltérő eredményeket produkálnak, azaz változatlanul **elutasítandó a közismert „egyetlen legjobb módszer” („one best way”) hatékonysága.**



Az elmúlt évtizedben, a nyugat-európai országokban előtérbe kerültek a munkavállalók „maximális elkötelezettségére” építő munkavégzési rendszerek („high-involvement working system”, vagy „human centered working system” stb.). A munkavállalók fokozott részvételére építő munkavégzési rendszerek bevezetését és alkalmazását nagymértékben befolyásolják a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokban érvényesülő kapcsolatok „kooperatív” vagy „konfrontatív” jellege.

## 2. Az ún. mini kooperativizmus hagyománya és jelene a magyar vállalatoknál

A nyolcvanas évtized közepétől, a munkaügyi kapcsolatok jelentős változáson mentek keresztül és napjainkra működésüket hazánkban, a demokratikus politikai rendszerekben ismert szervezeti és jogi szabályozók formálják. A nemzetközi vizsgálatban szereplő egykori szocialista országok (Magyarország, Cseh Köztársaság, Szlovákia, Szlovénia) ezen a területen is igyekeznek követni a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal (ILO.) illetve az EK Társadalmi Kartájának ajánlásait.

A vállalati szinten működő képviselői (közvetett) részvétel formáinak vizsgálata – az említett országokban – a következőkre hívja fel a figyelmet. Az államszocializmus munkaügyi kapcsolataira jellemző állapotokhoz képest a szakszervezetek helyi szervezeteinek érdekvédelmi szerepe megerősödött. Másfelől, az üzemi vezetésnek, a munkavállalói érdekek érvényesítésében betöltött jelentősége változatlanul nagy – elsősorban a magyar munkavállalók esetében.

A helyi (üzemi) szakszervezetek és az üzemvezetés döntéseiben való részvétellel foglalkozó kérdésekre adott válaszok szerint a *magyar munkavállalók* beállítottságaira – szemben a többi egykori szocialista ország gyakorlatával – az ún. *kettős azonosulás jellemző*. Az az a helyi szakszervezetek és az üzemvezetés egyaránt fontos szerepet játszanak a munkavállalói érdekek képviselésében.

**Kérdés: „A helyi szakszervezeti döntések milyen mértékben tükrözik az Ön véleményét?”**

Ország	Nagymértékben + Többé-kevésbé	Alig + Egyáltalán nem	Semmit sem remélek a szakszervezettől	Nincs válasz
Cseh Köztársaság (n=386)	23,8%	50,3%	24,6%	1,3%
Magyarország (n=411)	54,5%	30,7%	12,9%	1,9%
Szlovákia (n=411)	28,2%	54,5%	17,0%	0,2%
Szlovénia (n=635)	19,5%	39,7%	29,1%	11,7%

**Kérdés: „Az üzem vezetésének döntései milyen mértékben tükrözik az Ön véleményét?”**

Ország	Nagymértékben + Többé-kevésbé	Alig + Egyáltalán nem	Semmit sem remélek a vezetéstől	Nincs válasz
Cseh Köztársaság (n=386)	19,9%	66,6%	12,7%	0,8%
Magyarország (n=411)	55,7%	35,0%	7,5%	1,7%
Szlovákia (n=411)	24,1%	61,6%	13,9%	0,5%
Szlovénia (n=635)	40,6%	43,6%	13,9%	1,9%

A magyar munkavállalók számára az üzemvezetés érdekképviselői szerepe a szakszervezetéhez hasonlítható, ez egyúttal azt jelenti, hogy a vállalati és főleg az üzemvezetés jó pozícióban van a munkavállalók fokozott részvételére építő új munkavégzési rendszerek kialakításában. Ezzel szemben, a cseh és szlovák munkavállalók kevésbé bíznak mind a helyi szakszervezetekben, mind pedig az üzemvezetésben problémáik sikeres megoldásában.

A szlovén munkavállalók viszont nagyobb mértékben építenek az üzemvezetésre, mint a szakszervezetekre érdekeik képviselője során.

Arra a figyelemreméltó változásra is fel szeretnénk hívni a figyelmet, hogy az egykori állami vállalatok új tulajdonosainak megjelenésével és a piaci viszonyok drasztikus szigorodásával, a vezetés munkaszervezetében jelentős decentralizálás figyelhető meg. A magyar adatokat a vezetői tevékenységek olyan területein hasonlítottuk össze, mint a munkaszervezés, túlóra, a munka mennyiségének (munkateher) módosítása, új berendezés bevezetése és a munkaerő átcsoportosítása. A felsorolt területeken, 1994-re, az 1984-es felmérés adataival összehasonlítva, kivétel nélkül nőtt az üzemvezetés szerepe.

**Kérdés: „Tapasztalatai szerint, közvetlen vezetőjének érdekei azonosak-e az Ön érdekeivel az alább felsorolt területeken?”**

Területek	1984-es vizsgálat	1994-es vizsgálat
1. Munkaszervezés, munkatervezés:	36,4%	66,2%
2. Túlóra:	54,0%	60,0%
3. A munka mennyiségének módosítása:	25,3%	36,5%
4. Új berendezések bevezetése:	14,6%	25,5%
5. A munkaerő átcsoportosítása:	39,6%	50,9%

*Megjegyzés:* A táblázatban az „igen” válaszok százalékos megoszlása szerepel.



A magyar üzemekben kimutatható ún. *kettős azonosulás ugyanakkor nem jelenti azt, hogy a munkavállalók feltétlenül hajlandók a maximális erőfeszítésekre, a vállalat sikeressége érdekében*. Az azt jelenti, hogy az üzemvezetéssel és a helyi szakszervezettel való azonosulás elsősorban az érdekek képviselőitén, nem pedig elvont ideológiai-érték közösségen alapszik. A magyar munkavállalók, a szomszédos országokban dolgozó társaiknál kevésbé hajlandók a feltétel nélküli maximális erőfeszítésekre a vállalati célok érdekében. A vállalattal szembeni közömbös dolgozók aránya ugyancsak a magyar munkavállalók körében a legmagasabb.

(Zárójelben szeretnénk megjegyezni, hogy a vállalat iránti elkötelezettség magas színvonaláról közismert japán dolgozók vizsgálatunkban szereplő képviselőinek véleményei meglehetősen hasonlóak a magyarokéhoz; azaz – a közhiedelemmel szemben – ők sem teljesítmény-maximalizálók, hanem teljesítmény-szabályozók és a vállalattal szembeni közömbösek aránya is magas közöttük.)

### Kérdés: „Milyen érzésekkel gondol vállalatára”?

Válaszlehetőség	Cseh Köztársaság n=386	Magyarország (n=411)	Szlovákia (n=411)	Szlovénia (n=635)	Japán (n=981)
1. A lehető legnagyobb erőfeszítést szeretném kifejezni a vállalat sikeressége érdekében:	36,6%	28,0%	43,6%	43,8%	19,4%
2. Annyi erőfeszítésre vagyok hajlandó, amennyit a vállalat elismer:	54,7%	56,7%	45,7%	49,6%	54,2%
3. Nincsenek különösebb érzéseim a vállalattal szemben:	7,0%	13,1%	8,8%	3,6%	22,2%
4. A vállalat ügyei egyáltalán nem érdekelnek:	0,8%	1,2%	1,9%	0,8%	2,0%
Nincs válasz:	1,3%	1,0%	–	2,25	2,1%

### 3. Néhány záró megjegyzés

Az emberi erőforrás-felhasználás magyar gyakorlatában nagyobb mértékben lehet építeni az üzemvezetés dolgozók részéről történő támogatására, mint a vizsgálatban szereplő egykori szocialista országok bármelyikében. A munkavállalók azonosulása („lojalitása”) az üzemvezetéssel és a helyi szakszervezeti vezetéssel

egyaránt az üzemi, vállalati szintű munkaügyi kapcsolatok különleges stabilitását eredményezi. A vállalati szervezetben érvényesülő „kooperatív minták” jelenléte kedvező feltételeket teremt a munkavállalók fokozott részvételén alapuló rugalmasabb vezetési rendszerek bevezetésére. Ezzel összefüggésben arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy a szervezetkutatással és tanácsadással foglalkozó szakemberek érdeklődésének középpontjában az egyéni és kollektív tiltakozás olyan jól ismert formái állnak (például az ún. voice és az exit), viszonylag elhanyagolják a szervezeti tagok „lojalitásában” rejlő pozitív ösztönzők szerepét. Az együttműködésen és a részvételen alapuló cselekvési minták – 70-es, 80-as évtized hazai és külföldi tapasztalatai szerint egyaránt – kedvezően befolyásolják a gazdasági és más típusú szervezetek adaptációs készségét és képességét. (Kuczi-Makó, 1994.)

Az előadásban vázlatosan bemutatott, az ún. kettős azonosuláson vagy lojalitáson alapuló, „kooperatív” magatartás-orientációval jellemezhető vállalati kultúra erőforrásként való felhasználását nehezíti annak „láthatatlansága” és következőképpen a vállalati társadalmi partnerekkel való értékelhetősége és elfogadhatósága.

Végezetül, a vizsgálatban szereplő magyar vállalatok gyakorlatában is megjelenő, bár kétség kívül nehezen azonosítható azon tendenciára szeretném felhívni a figyelmet, amely a szakszervezetek klasszikus „tárgyalási kultúráját” („bargaining culture”) a munkavégzéssel kapcsolatos fontos területeken a „vezetési kultúrával” helyettesítheti. Ez a „kulturális-struktúraváltás” azonban olyan esetekben figyelhető meg, ahol a vállalatvezetés fontos döntések meghozatalánál megosztja a felelősségét a szakszervezettel vagy más, a munkavállalói érdekeket szintén megjelenítő szervezetekkel.

A ritkaságszámba menő vagy kevésbé ismert hazai tapasztalatok mellett (például a Duna-ferr Rt. humánpolitikai stratégiája), Nyugat-Európa gazdaságilag magasan fejlett régióinak (például, Baden-Württemberg, Lombardia stb.) példái, az együttműködő (kooperatív munkaügyi kapcsolatokkal jellemezhető szervezeti kultúra fontos szerepét jelzik, a vállalati szervezet és a gazdaság folyamatos alkalmazkodóképességének fenntartásában.

\* \* \*

### Jegyzet

(1) A szervezeti-kultúrát rendkívül sokféleképpen lehet definiálni, a fogalmak gazdagsága, jelentős részben a vizsgálat tárgyával, valamint a kutató és a vizsgált szervezet közötti kapcsolatok jellegével magyarázható. A kultúrával foglalkozó kutatók már a hatvanas évek elején több mint másfélszáz definíciót gyűjtöttek össze. (Kroeber, A. L. – Kluckhohn, C. (1963): *Culture*, New York: Vintage., A szervezeti kultúrával foglalkozó legtöbb meghatározás azt hangsúlyozza, hogy olyan, a szervezet tagjai által létrehozott, elsajátított és újrateremtett



(„megújított”) szimbólumok, értékek, hiedelmek és magatartásminták összefoglaló elnevezéséről van szó, amelyek külön-külön és együttesen, változó erősségű befolyást gyakorolnak az egyéni és kollektív cselekvésekre.

(2) Az előadásban idézett nemzetközi összehasonlító vizsgálatot, a Japán Denki Roren (mai nevén, Denki Rengo), a japán elektronikai és elektromos iparban tevékenykedő szakszervezeti szövetség kutatóintézetének egykori vezetője, Mr. Tatsuro Ishigaki kezdeményezte. A nemzetközi kutatócsoport vezetője, a szervezetszociológia jeles képviselője, Prof. Akihiro Ishikawa. Az 1984-ben végzett vizsgálat, a munkavállalók munkafeltételekkel, vállalati szervezettel és vezetéssel valamint a szakszervezetekkel szembeni beállítottságait vizsgálta a következő országokban; Anglia, Hong-Kong, Franciaország, Japán, Lengyelország, Magyarország, NSZK, Olaszország, ex-Jugoszlávia (Szlovénia). A nemzetközi vizsgálatot, új résztvevőkkel bővítve (például: Finnország, Dél-Korea, Kína, Cseh Köztársaság, Szlovákia) 1994-1995-ben, a nemzetközi kutatócsoport tagjai, minimális módosított kutatási eszköz segítségével megismételték. Az előadásban felhasznált adatok, szinte kizárólag, az egykori szocialista országok eddig feldolgozott eredményein alapulnak. Az adatok feldolgozása és értékelése nem fejeződött be, várhatóan 1995 októberi műhelytanácskozásra készülnek el az egyes nemzeti elemzések.

\* \* \*

#### Függelék

##### Vállalkozások Magyarországon gazdasági forma szerint

Év	Állami vállalat	Rt.	Kft.	Vegyes vállalatok	Egyéni vállalkozók
1988	2.377	116	41	227	196.758
1989	2.399	307	4.485	1.357	320.619
1990	2.363	346	18.317	5.770	393.619
1991	2.233	1.072	41.206	11.335	521.417
1992	1.733	1.712	57.262	17.182	606.207
1993	1.130	2.375	72.897	21.486	688.843
1994(1)	943	2.588	77.015	22.510	709.310

*Forrás:* KSH Statisztikai Évkönyv 1989, 1990; Statisztikai Havi Közlemények 1994. 2-3. sz, Gazdaságstatisztikai Évkönyv 1990., (in)Tóth István János. 'Privatizáció és átalakuló tulajdonosi szerkezet néhány jellegzetessége 1990-1992 között,' Előadás, OKTK „Újabb fejlődési irányok a magyar gazdaságban, társadalomban és államelméletben”, c. Konferencia, Budapesti Közgazdasági Egyetem, 1994. Szeptember 6-7.

## Irodalom

- Dittrich, E.-Makó, Cs. (1995): 'Transformation of Corporate Culture in the Multinational Firms', (The Hungarian Case), Presented at the 2nd Chemnitz East Forum on „Transformation of Corporate Cultures in Eastern Germany and Eastern Europe”, Chemnitz, 6-9 March, 1995.
- Kuczi, T. – Makó, Cs. (1994): 'Verseny vagy kooperáció'. Munkácsy Ferencné (Szerk.): **A jövő munkahelyeiért**, Budapest: Struktúra – Munkaügyi Kiadó
- Makó, Cs. – Novoszáth, P. (1995): 'Denki Rengo Survey in Hungary – 10 Years After', Budapest: **International Workshop on Denki Rengo Worker's Attitudes Survey**, 18-19 February, 1995.
- Regalia, I. (1994): 'Italian Trade Union Responses to Management Initiatives: Benefits and Costs of Low Social visibility, Paper presented at **XIIIth World Congress of Sociology – ISA**, Bielefeld, 16-22 July, 1994.
- Strati, A. (1992): 'Organizational Culture', (in) Széll, Gy. (Ed.): **Concise Encyklopaedia of Participation and Co Management**, Berlin-New York: Walter de Gruyter,
- Stark, D. (1994): 'Not by Design: Recombinant Property in East-European Capitalism', Budapest: **Budapest Collegium**
- Thompson, P. (1994): 'Corporate Culture: Myths and Realities, West and East, (in)Makó–Novoszáth(Eds.): **Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture**, Budapest: **Center for Social Conflict Research HAS – Com. and Con. Co. Ltd.**, (Magyarul, a „Vezetéstudomány” 1995. 4-5. különszámában jelenik meg.)

**Dr. Makó Csaba**